



MINISTÉRIO DA ECONOMIA
Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
Secretaria de Gestão
Central de Compras
Coordenação-Geral de Contratação de Tecnologia da Informação e Comunicação

MAPA DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Processo Administrativo nº [19973.102990/2020-01](#)

AQUISIÇÃO CENTRALIZADA DE SISTEMAS OPERACIONAIS

Brasília, 16 outubro de 2020

HISTÓRICO DE REVISÕES

Data	Versão	Descrição	Autor
24/08/2020	1.0	Construção da primeira versão do documento.	Antonio Fernandes Soares Netto
14/09/2020	2.0	Atualização de Riscos	Antonio Fernandes Soares Netto
5/10/2020	3.0	Finalização do documento	Antonio Fernandes Soares Netto
15/10/2020	4.0	Ajustes do documento	Antonio Fernandes Soares Netto e Gervasio Rôxo Guimarães
16/10/2020	5.0	Conclusão do documento	Antonio Fernandes Soares Netto

INTRODUÇÃO

O gerenciamento de riscos permite ações contínuas de planejamento, organização e controle dos recursos relacionados aos riscos que possam comprometer o sucesso do planejamento da contratação, da realização da licitação do objeto e da gestão contratual.

O Mapa de Gerenciamento de Riscos deve conter a identificação e a análise dos principais riscos, consistindo na compreensão da natureza e determinação do nível de risco de cada possível evento identificado, que corresponde à combinação do impacto e da probabilidade de ocorrência da situação, que possa comprometer a efetividade da contratação, bem como o alcance dos resultados esperados com a solução de TIC pretendida.

Para cada risco identificado, define-se: a probabilidade de ocorrência dos eventos, os possíveis danos e o impacto, caso o risco ocorra. Além disso, são listados possíveis ações preventivas e de contingência (respostas aos riscos), a identificação dos responsáveis pelas ações, bem como o registro e o acompanhamento das ações de tratamento dos riscos.

Após a identificação e a classificação, deve-se executar uma análise qualitativa e quantitativa dos riscos. A análise qualitativa dos riscos é realizada por meio da classificação escalar da probabilidade (P) e do impacto (I), ou seja, gera-se um Escore de Risco (ER), que é produto da probabilidade pelo impacto ($ER = P \times I$). As tabelas a seguir ajudam a classificar os riscos com base nesses parâmetros:

Tabela 1: Escala qualitativa de classificação da probabilidade do evento. (Fonte: Manual de gestão de riscos do TCU, 2018)

Classificação	Descrição	Valor
Raro	Acontece apenas em situações excepcionais. Não há histórico conhecido do evento ou não há indícios que sinalizem sua ocorrência.	0,10
Pouco provável	O histórico conhecido aponta para baixa frequência de ocorrência no prazo associado ao objetivo	0,30
Provável	Repete-se com frequência razoável no prazo associado ao objetivo ou há indícios de que possa ocorrer nesse horizonte	0,50
Muito provável	Repete-se com elevada frequência no prazo associado ao objetivo ou há muitos indícios de que ocorrerá nesse horizonte	0,70
Praticamente Certo	Ocorrência quase garantida no prazo associado ao objetivo	0,90

Tabela 2: Escala qualitativa de classificação do impacto do evento. (Fonte: Manual de gestão de riscos do TCU, 2018)

Classificação	Descrição	Valor
Muito Baixo	Compromete minimamente o atingimento do objetivo; para fins práticos, não altera o alcance do objetivo/resultados.	0,05
Baixo	Compromete em alguma medida o alcance do objetivo, mas não impede o alcance da maior parte do objetivo/resultados.	0,10
Moderado	Compromete razoavelmente o alcance do objetivo/resultados.	0,20
Alto	Compromete a maior parte do atingimento do objetivo/resultados.	0,40
Muito Alto	Compromete totalmente ou quase totalmente o atingimento do objetivo/resultados.	0,80

A análise quantitativa dos riscos consiste na classificação conforme o resultado do ER do risco. Tal classificação resultará no nível do risco e direcionará as ações relacionadas aos riscos durante a fase de planejamento e gestão do contrato. A figura a seguir apresenta a Matriz Probabilidade x Impacto, instrumento responsável pela definição dos critérios quantitativos de classificação do nível de risco.

Figura 1 - Matriz Probabilidade x Impacto

Probabilidade	Praticamente certo	0,045	0,09	0,18	0,36	0,72
	Muito provável	0,035	0,07	0,14	0,28	0,56
	Provável	0,025	0,05	0,1	0,2	0,4
	Pouco provável	0,015	0,03	0,06	0,12	0,24
	Raro	0,005	0,01	0,02	0,04	0,08
		Muito Baixo	Baixo	Moderado	Alto	Muito Alto
Impacto						

(Fonte: Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - PMBOK®, quinta edição)

O nível de risco é representado pelas cores conforme figura a seguir:

Baixo
Médio
Alto

O produto da probabilidade de ocorrência do evento pelo impacto de cada risco deve enquadrar-se em uma região da matriz de riscos. Caso o risco se enquadre na região verde, seu nível de risco é entendido como baixo, logo admite-se a aceitação ou adoção das medidas preventivas. Se estiver na região amarela, entende-se como médio; e se estiver na região vermelha, entende-se como nível de risco alto. Nos casos de riscos classificados como médio e alto, devem-se adotar obrigatoriamente as medidas preventivas ou fatores de controle a se realizarem, para reenquadrar o nível dos riscos identificados inicialmente como inerentes, para que eles possam se tornar riscos residuais. Ou ainda, aceitar os riscos identificados conforme o apetite a risco da instituição.

2 - IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PRINCIPAIS RISCOS

A tabela a seguir apresenta uma síntese dos riscos identificados e classificados neste documento.

Id	Risco	Relacionado ao(à): ¹	P ²	I ³	Nível de Risco (P x I) ⁴
R01	Falta de interesse das revendedoras de softwares de Sistemas Operacionais na licitação.	Planejamento da Contratação	0,1	0,2	0,02
R02	Atraso na contratação em função de questionamentos das fabricantes ou revendedoras de sistemas operacionais na fase de consulta pública	Planejamento da Contratação	0,3	0,2	0,06
R03	Informação de volume de serviço incompatível com a realidade do órgão participe da ARP e com a necessidade durante a fase da IRP, levando a superestimativa dos volumes com a geração de expectativa irreal para o mercado	Planejamento da Contratação	0,3	0,4	0,12

R04	Atraso no processo administrativo de contratação.	Planejamento da Contratação	0,5	0,4	0,20
R05	Variações na forma de licenciamento de sistemas operacionais	Planejamento da Contratação	0,5	0,4	0,20
R06	Não contratação de treinamento para implantação dos sistemas operacionais	Planejamento da Contratação	0,5	0,1	0,05
R07	Impugnações e Mandados de Segurança.	Seleção do Fornecedor	0,9	0,4	0,36
R08	Licitação Frustrada.	Seleção do Fornecedor	0,3	0,4	0,12
R09	Conluio entre os participantes da licitação	Seleção do Fornecedor	0,3	0,4	0,12
R10	Indisponibilidade orçamentária da contratante, ou insuficiência de recursos orçamentários ou financeiros para a pagamento do fornecedor	Gestão Contratual	0,5	0,8	0,40
R11	Não cumprimento dos prazos de entrega/instalação.	Gestão Contratual	0,3	0,2	0,06
R12	Falhas na segurança da informação, captura de informações sigilosas pela contratada ou terceiros.	Gestão Contratual	0,3	0,8	0,24
R13	Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes, levando a falhas na comunicação entre as partes, e ausência de evidências das ocorrências do contrato.	Gestão Contratual	0,5	0,4	0,20
R14	Dependência contínua dos fabricantes.	Gestão Contratual	0,9	0,8	0,72
R15	Atualização dos SO recorrente, o que leva à necessidade de futura aquisição em espaço de tempo menor	Gestão Contratual	0,7	0,8	0,56

Legenda: P – Probabilidade; I – Impacto.

1 A qual natureza o risco está associado: fases do Processo da Contratação ou Solução Tecnológica.

2 Probabilidade: chance de algo acontecer; não importando se definida, medida ou determinada objetiva ou subjetivamente, qualitativa ou quantitativamente, ou se descrita utilizando-se termos gerais ou matemáticos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.19).

3 Impacto: resultado de um evento que afeta os objetivos (ISO/IEC 31000:2009, item 2.18).

4 Nível de Risco: magnitude de um risco ou combinação de riscos, expressa em termos da combinação das consequências e de suas probabilidades (ISO/IEC 31000:2009, item 2.23 e IN SGD/ME nº 1, de 2019, art. 2º, inciso XIII).

3 - AVALIAÇÃO E TRATAMENTO DOS RISCOS IDENTIFICADOS

Nesta seção todos os riscos identificados são analisados (compreende-se a natureza do risco e identifica-se o nível de risco) e avaliados quanto a melhor ação a ser tomada para diminuir seus impactos, quais sejam: evitar, reduzir ou mitigar, transferir ou compartilhar, e aceitar ou tolerar o risco. Os quadros a seguir apresentam a análise e avaliação de cada risco identificado.

RISCO 01	
Risco:	Falta de interesse das revendedoras de <i>softwares</i> de Sistemas Operacionais na licitação.
Probabilidade:	0,1 (Raro)
Impacto:	0,2 (Moderado)
Nível de Risco:	0,02 (BAIXO)

Dano 1:	A não realização da licitação, levando a falta de licenças de Sistemas Operacionais para instalação nos órgãos participantes da Ata de Registro de Preços.
Tratamento:	Mitigar.

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Buscar no mercado empresas interessadas em vender as licenças.	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Identificar, discutir e avaliar requisitos que possam restringir a participação das empresas revendedoras das licenças de Sistemas Operacionais	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Área de Contingência	Responsável
1	Extensão do prazo dos contratos atuais por meio de contratação especial.	Área de Contratos do órgão
2	Para os órgãos que não possuem contratos vigentes sendo esta a primeira contratação, deve-se realizar uma contratação própria ou aguardar esta contratação	Equipe de planejamento do órgão

RISCO 02	
Risco:	Atraso na contratação em função de questionamentos das fabricantes ou revendedoras de sistemas operacionais na fase de consulta pública
Probabilidade:	0,3 (Pouco provável)
Impacto:	0,2 (Moderado)
Nível de Risco:	0,06 (MÉDIO)
Dano 1:	Atraso na realização da licitação, postergando instalação nos órgãos participantes da Ata de Registro de Preços.
Tratamento:	Mitigar.

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Realizar consulta pública para dirimir eventuais dúvidas	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Atuar na construção de um planejamento sólido, com elementos que viabilizem a competição e não prejudiquem os fornecedores	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Área de Contingência	Responsável
1	Justificar o embasamento para manter o pleito (responder as impugnações e motivar os questionamentos), no sentido de viabilizar o projeto ou em último caso caso correta a visão, adequar o projeto para melhoria e republicação no menor prazo possível	Equipe de Planejamento da Contratação

RISCO 03	
Risco:	Informação de volume de serviço incompatível com a realidade do órgão partícipe da ARP e com a necessidade durante a fase da IRP, levando a superestimativa dos volumes com a geração de expectativa irreal para o mercado
Probabilidade:	0,3 (Pouco provável)
Impacto:	0,4 (Alto)
Nível de Risco:	0,12 (MÉDIO)
Dano 1:	Falsa estimativa de demanda, gerando precificação a maior ou a menor.
Tratamento:	Mitigar.

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Alinhar o quantitativo de acordo com o PAC	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Revisitar as demandas para atualização dos quantitativos	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Área de Contingência	Responsável
1	Aderir apenas ao quantitativo do momento da contratação, desconsiderando a estimativa com erro de dimensionamento	Equipe de Licitação e Equipe de Planejamento

RISCO 04	
Risco:	Atraso no processo administrativo de contratação.
Probabilidade:	0,5 (Provável)
Impacto:	0,4 (Alto)
Nível de Risco:	0,20 (ALTO)
Dano 1:	Repactuação dos prazos com as autoridades
Tratamento:	Mitigar.

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Organização dos times de planejamento da contratação para foco em resultado	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Visão crítica de demais membros da equipe para melhoria do processo	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Área de Contingência	Responsável
1	Reprogramar a data com a justificativa	Equipe de Planejamento da Contratação

RISCO 05	
Risco:	Variações na forma de licenciamento de sistemas operacionais
Probabilidade:	0,5 (Provável)
Impacto:	0,4 (Alto)
Nível de Risco:	0,20 (ALTO)
Dano 1:	Dificuldade no gerenciamento de contratos com vários modelos para os vários sistemas a serem adquiridos nesta contratação
Tratamento:	Mitigar.

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Entender o melhor modelo para cada licença	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Alinhar a redação do ETP para o modelo do fabricante para não gerar dúvidas	Equipe de Planejamento da Contratação
3	Solicitar ajustes em casos de necessidade, principalmente os relacionados a prazos (licenciamentos na nuvem de 12, 24, 36 ou 48 meses)	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Área de Contingência	Responsável
1	Respeitar o modelo de comercialização do fabricante, desde que esteja dentro dos requisitos da demanda.	Equipe de Planejamento da Contratação

RISCO 06	
Risco:	Não contratação de treinamento para implantação dos sistemas operacionais.
Probabilidade:	0,5 (Provável)
Impacto:	0,1 (Baixo)
Nível de Risco:	0,05 (BAIXO)
Dano 1:	Dificuldade na implantação ou manutenção do Sistema Operacional por falta de instrução
Tratamento:	Mitigar.

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Justificar o motivo de não incluir os treinamentos por não ter sido uma demanda da maioria dos órgãos	Equipe técnica do Contratante

2	Prever a transferência de conhecimento por documentação para que os órgãos tenham condições de implementar a solução	Equipe técnica do Contratante
Id	Área de Contingência	Responsável
1	Em caso de dificuldades, os órgãos que possuem maturidade e conhecimento podem também auxiliar o órgão bem como o próprio fabricante, mas não com o formato de treinamento	Autoridade do órgão central que conduz o pregão.

RISCO 07	
Risco:	Impugnações e Mandados de Segurança.
Probabilidade:	0,9 (Praticamente certo)
Impacto:	0,4 (Alto)
Nível de Risco:	0,36 (ALTO)
Dano 1:	Paralisação parcial das contratações
Tratamento:	Mitigar.

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Consulta pública para diminuir as chances de suspensão do processo	Equipe de Planejamento da Contratação
2	Reuniões prévias com fornecedores para entender as soluções	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Área de Contingência	Responsável
1	Responder com dados que os estudos foram realizados e que os fornecedores foram ouvidos	Equipe de Planejamento da Contratação

RISCO 08	
Risco:	Licitação Frustrada.
Probabilidade:	0,3 (Pouco provável)
Impacto:	0,4 (Alto)
Nível de Risco:	0,12 (MÉDIO)
Dano 1:	Republicação do processo
Dano 2:	Adiamento da contratação
Tratamento:	Aceitar.

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Consultar o mercado sobre a participação	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Área de Contingência	Responsável
1	Republicar o processo	

RISCO 09	
Risco:	Conluio entre os participantes da licitação.
Probabilidade:	0,3 (Pouco provável)
Impacto:	0,4 (Alto)
Nível de Risco:	0,12 (MÉDIO)
Dano 1:	Publicização de informações confidenciais.
Dano 2:	Problemas de disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade.
Tratamento:	Mitigar.

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Inclusão de cláusula de sigilo e confidencialidade no contrato prevendo a segurança da informação	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Área de Contingência	Responsável
1	Aplicação de sanções contratuais, civil e penal	Gestor do Contrato

RISCO 10	
Risco:	Indisponibilidade orçamentária da contratante, ou insuficiência de recursos orçamentários ou financeiros para a pagamento do fornecedor
Probabilidade:	0,5 (Provável)
Impacto:	0,8 (Muito alto)
Nível de Risco:	0,40 (ALTO)
Dano 1:	Provável suspensão dos serviços e licenças ou não entregar
Tratamento:	Mitigar

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Consultar área orçamentária sobre mudanças ou impactos	Equipe de planejamento da Contratação
Id	Área de Contingência	Responsável
1	Reavaliar quantitativos ou aderir apenas dentro do orçamento	Equipe de planejamento da Contratação

RISCO 11	
Risco:	Não cumprimento dos prazos de entrega/instalação.
Probabilidade:	0,3 (Pouco provável)
Impacto:	0,2 (Moderado)
Nível de Risco:	0,06 (MÉDIO)
Dano 1:	Adiamento do uso da solução
Dano 2:	Interrupção das atividades de gestão para solicitar as obrigações do fornecedor
Tratamento:	Mitigar.

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Inserir prazos para atuação do fornecedor, com glosas em caso de descumprimento	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Área de Contingência	Responsável
1	Formalizar o atraso e aplicar glosa, multa ou sanção	Gestor do Contrato

RISCO 12	
Risco:	Falhas na segurança da informação, captura de informações sigilosas pela contratada ou terceiros.
Probabilidade:	0,3 (Pouco provável)
Impacto:	0,8 (Muito alto)
Nível de Risco:	0,24 (ALTO)
Dano 1:	Publicização de informações confidenciais.
Dano 2:	Problemas de disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade.
Tratamento:	Mitigar.

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Políticas, procedimentos e mecanismos devem ser estabelecidos e implementados pelo provedor para gerenciamento de vulnerabilidades conhecidas e atualizações de <i>software</i> , garantindo que aplicações, sistemas e vulnerabilidades de dispositivos de rede sejam avaliadas, e que atualizações de segurança fornecidas sejam aplicadas em tempo hábil, priorizando os <i>patches</i> mais críticos.	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Área de Contingência	Responsável
1	Aplicação de sanções contratuais, civil e penal em caso de falhas que exponham a organização	Gestor do Contrato

RISCO 13	
Risco:	Ausência de procedimentos formais de comunicação entre as partes contratantes, levando a falhas na comunicação entre as partes, e ausência de evidências das ocorrências do contrato.
Probabilidade:	05, (Provável)
Impacto:	0,4 (Alto)
Nível de Risco:	0,20 (ALTO)
Dano 1:	Conflito mudo entre contratante e contratada
Tratamento:	Mitigar.

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Definir plano de comunicação e entrega das soluções para evitar dúvidas	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Área de Contingência	Responsável
1	Tratar o caso concreto dentro do regramento jurídico do órgão ou acordo entre as partes desde que não gere ônus ao fornecedor	Gestor do Contrato

RISCO 14	
Risco:	Dependência contínua dos fabricantes.
Probabilidade:	0,9 (Praticamente certo)
Impacto:	0,8 (Muito alto)
Nível de Risco:	0,72 (ALTO).
Dano 1:	Dificuldade em migrar a solução ou mudar ao longo do tempo
Dano 2:	Dependência tecnológica (Lock in)
Tratamento:	Mitigar.

Id	Ação Preventiva	Responsável
1	Estudar os cenários para escolher a melhor solução	Equipe de Planejamento da Contratação
Id	Área de Contingência	Responsável
1	Evitar mudanças de tecnologias de sistemas operacionais	Equipe de Planejamento da Contratação

Conforme § 5º do art. 38 da IN SGD/ME nº 1, de 2019, o Mapa de Gerenciamento de Riscos deve ser assinado pela Equipe de Planejamento da Contratação, nas fases de Planejamento da Contratação e de Seleção de Fornecedores, e pela Equipe de Fiscalização do Contrato, na fase de Gestão do Contrato.

A Equipe de Planejamento da Contratação foi instituída pelo Documento SEGES-CENTRAL-CGTIC (9209605) de 04/08/2020.

Documento assinado eletronicamente
 CRISTIANO JORGE POUBEL DE CASTRO
 Matrícula/SIAPE: 1243346

Integrante Técnico

Documento assinado eletronicamente
ANTONIO FERNANDES SOARES NETTO
Matrícula/SIAPE: 016571487
Integrante Técnico

Documento assinado eletronicamente
Abdias da Silva Oliveira
Matrícula/SIAPE: 1101621
Integrante Requisitante

Documento assinado eletronicamente
Irene Soares dos Santos
Matrícula/SIAPE: 2142656
Integrante Requisitante

Documento assinado eletronicamente
SILVIO CESAR DA SILVA LIMA
NOME DA AUTORIDADE MÁXIMA DA ÁREA DE TIC
(OU AUTORIDADE SUPERIOR, SE APLICÁVEL - § 3º do art. 11)
Matrícula/SIAPE: 2475974



Documento assinado eletronicamente por **Cristiano Jorge Poubel de Castro, Analista em Tecnologia da Informação**, em 26/10/2020, às 15:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Antonio Fernandes Soares Netto, Analista em Tecnologia da Informação**, em 26/10/2020, às 16:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Abdias da Silva Oliveira, Analista**, em 26/10/2020, às 16:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Irene Soares dos Santos, Analista**, em 26/10/2020, às 17:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.economia.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **10030614** e o código CRC **16F3B3D7**.

Referência: Processo nº 19973.103872/2020-10.

SEI nº 10030614

Criado por [cristiano.castro](#), versão 132 por [antonio.netto](#) em 25/10/2020 20:38:17.